



IV Colóquio Internacional sobre
Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA



FACULTAD DE INGENIERIA

LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

Mg. Ing. Manuel L. González (manuelgonzalez@fi.mdp.edu.ar)

Prof. Teresa H. Codagnone (tcodagno@fi.mdp.edu.ar)



2004

1.-INTRODUCCION

Si bien existieron organizaciones que se asimilaban a las funciones de las primeras universidades, podemos decir que a partir de la Edad Media surgieron las instituciones, entendidas como Universidades, en las cuales se preparaban científicamente y técnicamente a sus discípulos para el ejercicio de las diversas profesiones intelectuales y que otorgaban a sus egresados títulos y/o grados académicos.

Para ese entonces según Aquiles Gay⁽¹⁾ “ En la Edad media la palabra *universitas* se aplicaba a la totalidad de personas agrupadas en torno a intereses comunes, que orientaban sus actividades hacia el logro de determinados objetivos o fines; los componentes de estos grupos o corporaciones estaban vinculados entre sí porque ejercían el mismo oficio o la misma actividad y los unía la voluntad de proteger y defender solidariamente sus intereses. Es decir, se llamaba *universitas* al conjunto total de personas agrupadas que se dedicaban a una misma actividad u oficio; en otras palabras, las *universitas* eran corporaciones de artes y oficios surgidas de la división del trabajo.”.

Es por ello que el estudio de la división del trabajo en la universidad como organización y los diferentes mecanismos que ordenan y viabilizan sus funcionamientos debe ser de interés para aquellos involucrados en la gestión universitaria.

2.- ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN

Como organización la universidad tiene tres fines fundamentales: El desarrollo de la enseñanza, la investigación y la extensión y por ende en ella se realizan actividades acordes a esos fines.

Si tomamos aisladamente cada una de esas actividades para alguna disciplina, podríamos considerar que ellas son posibles de realizar en forma independiente sin requerir ninguna estructura que la contenga.

Cuando las especialidades que se desarrollan en una universidad comienzan a crecer en cantidad y en sus propios conocimientos, comienza a surgir la necesidad de darle a la actividad una cierta organización.

La historia de la universidades ha tenido como una de sus características el permanente crecimiento de las distintas disciplinas que en ella se desarrollan lo que trajo aparejado una necesaria coexistencia y vinculación entre las tres actividades como así también entre las propias disciplinas, lo que ha traído aparejado una permanente adecuación de los mecanismos que ordenan esa coexistencia y vinculación.. Ricardo Campa⁽²⁾ dice: “La transformación de la *Universitas scholarium* en la *Universitas studiorum*, que en 1797 será sancionada oficialmente como institución pública al servicio de la investigación de la profesionalidad, comporta la inexorable declinación de ese principio de la autodirección promovido y realizado por los estudiantes”.

Es por ello que este permanente desarrollo hizo cada vez más compleja esa interrelación entre actividades y disciplinas que llevó a la universidad como organización a

requerir una división del trabajo en tareas definidas y la coordinación entre ellas, lo cual generó una nueva actividad que es intrínseca a la organización, **la gestión**.

Esto llevó a la universidad a tener su propia estructura. Para Henry Mintzberg⁽³⁾

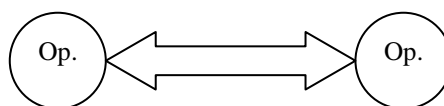
- (1) La Universidad. Su historia y su relación con la sociedad. Ediciones TEC. Córdoba. 1995
- (2) La Universidad de Bolonia y el debate de la razón. GEL. Buenos Aires. 1989
- (3) La estructuración de las organizaciones. Ariel. Barcelona. 1984

“La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

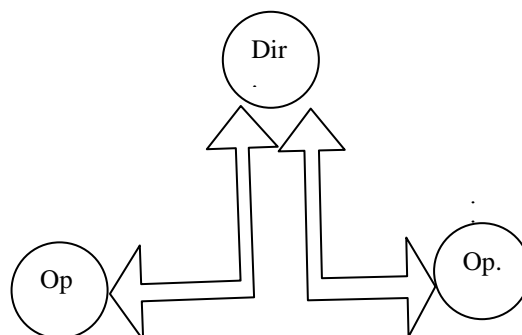
2.1.-COORDINACION DEL TRABAJO EN UNA ORGANIZACION

Para coordinar y por ende controlar los diferentes trabajos y tareas, la organización se vale de cinco herramientas diferenciales: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de resultados y normalización de las habilidades.

Adaptación mutua, donde la coordinación del trabajo se realiza mediante la simple comunicación informal entre quienes realizan un trabajo. Como ejemplo podríamos decir que entre dos maestros pueden organizarse como enseñarle matemática a un alumno.



Supervisión directa cuando a medida que el trabajo se hace más complejo y la cantidad de ellos crece, se requiere que una persona realice la coordinación de los trabajos y tareas que los operarios realizan. Siguiendo nuestro ejemplo, si es mayor el número de alumnos a atender que deben aprender matemática y al mismo tiempo existe entre ellos diferentes necesidades y objetivos, será necesaria la coordinación de las tareas de los operarios bajo la supervisión de un directivo.



En la normalización, es requerida la comunicación permanente con el directivo dado que la tarea o trabajo realizado por el operario esta especificado con anticipación. La especificación es realizada por una estructura de análisis. En nuestro ejemplo, cada maestro tiene indicado para cada alumno, según su nivel, la secuencias de conocimientos a incorporar.

La normalización de los procesos de trabajo, es aplicado cuando el contenido del trabajo queda programado y la actividad del operario es independiente entre aquellos trabajos similares. Siguiendo con el ejemplo anterior, el o los maestros tendrán los contenidos mínimos a adquirir por parte de los alumnos, pero los tiempos, metodología y profundidad podrá variar entre alumnos.

La normalización de los resultados, es aplicado al especificarse las dimensiones de los productos o requerimientos. En nuestro caso, podríamos normalizar los resultados según que el alumno deba tener conocimientos de matemática diferente según el ciclo en el que se encuentre en su proceso educativo.

Normalización de las habilidades, en este caso puede ser que la normalización de los procesos de trabajo o de resultados no sean necesarios o suficientes, en cuyo caso se especifica el tipo de preparación requerida por el operario para la realización del trabajo. Para nuestro ejemplo, lo normado sería el nivel de capacidad del maestro.

Henry Mintzberg⁽³⁾ sugiere que estos mecanismos de coordinación tienen un cierto orden de aplicación en la medida que el trabajo en la organización tiende a una mayor complejidad y cantidad. Esa aplicación, como un continuo, se inicia y termina en la **Adaptación mutua** como lo indica la figura 1.

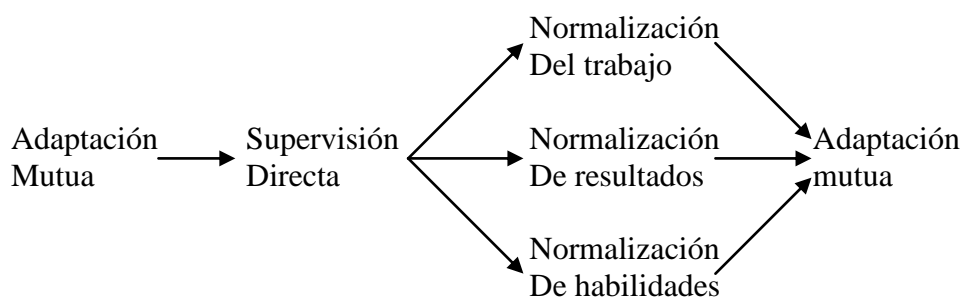


Fig. 1 Secuencia de aplicación de los mecanismos de coordinación del trabajo

Así pues, si tenemos una tarea sencilla con pocos operarios la coordinación más adecuada es la **adaptación mutua**. Cuando la cantidad y complejidad de trabajos y operarios aumenta, se requiere un liderazgo que se aplica en la **supervisión directa**.



Cuando los trabajos continúan aumentando en complejidad, es necesario la aplicación de normas, las que podrán ir de la *normalización del trabajo* a la *normalización de habilidades* pasando previamente por la *normalización de resultados*.

Pero según el autor mencionado anteriormente, si la complejidad del trabajo continua creciendo se puede llegar a un punto en que la coordinación más conveniente puede volver a ser la *adaptación mutua* con una comunicación entre operarios de tipo informal.

En una organización de una envergadura de importancia es posible observar la aplicación de más de un tipo de coordinación y en general las cinco son utilizadas. Para Mintzberg⁽³⁾: “Las organizaciones actuales son inconcebibles sin el liderazgo y la comunicación informal, aunque solo sea para paliar la rigidez de la normalización”.

En la organización universitaria, por su alto grado de complejidad se observa la aplicación, tal cual lo expresado por el autor mencionado, de los diferentes métodos de coordinación según que la actividad sea la docencia, investigación y extensión e inclusive dentro de ellas son aplicados diferentes métodos.

Si tomamos como ejemplo una determinada carrera de grado se puede observar que el proceso de obtención del título por parte del alumno tiene normalizado los resultados (acumulación de asignaturas aprobadas para posibles títulos intermedios y final) junto con una *normalización del trabajo* (secuencia dada por el régimen de enseñanza aprendizaje que incluye el régimen de correlatividades). A su vez, los docentes encargados de impartir los conocimientos están normalizados por habilidades en cátedras que tienen una supervisión directa por parte del Titular de la misma sin que ello no permita que en el caso de haber diferentes comisiones exista algún grado de *adaptación mutua* en cada una de ellas.

Si tomamos como ejemplo la actividad de investigación, podemos observar que la financiación de los proyectos se realiza de acuerdo a una *normalización de resultados*, sin embargo la actividad dentro de un proyecto por parte de sus integrantes podrá tener algún grado de *supervisión directa* en el Director del proyecto con un grado de libertad de características similares a una *adaptación mutua*.

2.2.-PARTES CONSTITUTIVAS DE UNA ORGANIZACIÓN

Cuando la estructura de una organización crece en función de la necesidad de cumplir con sus fines, producto de una mayor demanda de sus servicios así como de nuevos tipos de servicios, se hace necesario una división de trabajos y tareas dado por su complejidad y cantidad.

Esto trae como consecuencia inmediata la necesidad de coordinar los trabajos y tareas. Es aquí donde comienza el crecimiento de la estructura administrativa del trabajo. A medida que la organización crece en cantidad y complejidad se van añadiendo “operarios” que realizan los trabajos y tareas así como también aquellos que coordinan y controlan las tareas, “directivos”.

Si entendemos a la Administración como herramienta que tienen las organizaciones para el logro de sus fines, ella tenderá en este proceso de crecimiento a la “normalización” como medio para coordinar sus tareas. Aquí aparece una nueva figura entre las personas que conforman la organización que son los “analistas”. Para incluir a los diferentes núcleos que participan en la administración de una organización, Mintzberg⁽³⁾ simboliza en la fig.2 la totalidad, y sobre la cual comenta: “Acabamos con una organización que consiste de un núcleo de operaciones, que realizan el trabajo fundamental de producción de servicios y

productos, y un componente administrativo de directivos y analistas que se responsabilizan parcialmente de la coordinación de su trabajo.”

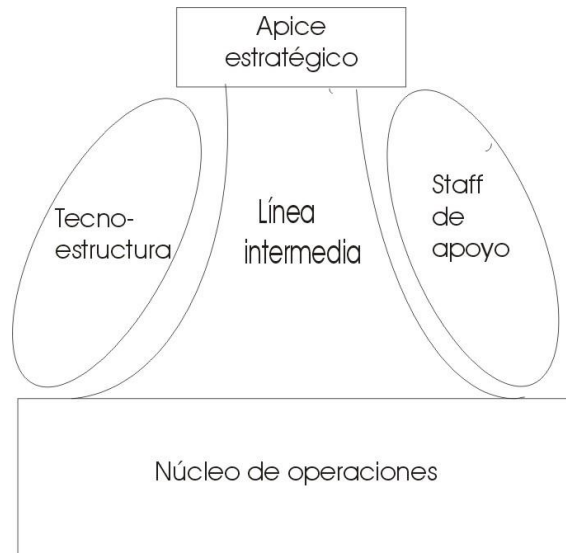


Fig.2 Núcleos constitutivos de una organización

Dentro del *Ápice estratégico* y *Línea intermedia* se encuentran los que denominamos *Directivos*.

El *Ápice estratégico* no casualmente está dibujado proporcionalmente chico, ya que este grupo es el que define las estrategias para el cumplimiento de los fines de la organización, tanto de aquellas que hacen al medio en que se encuentran inmersa, al macro sistema que las contiene y a los propios integrantes de la organización.

Tienen tres tareas claramente diferenciales:

- La supervisión de las actividades que se realizan en la organización, observando que la organización funcione como un conjunto integrado.
- La gestión de las relaciones con el exterior a los límites de la organización, haciendo conocer las misiones de ella y ser el interlocutor válido que permita conocer las necesidades que de ella requiera su entorno.
- Generar las estrategias que permitan una eficiente relación entre la organización y su entorno, produciendo si ello fuera necesario un cambio en las misiones de la organización.

En la *Línea intermedia* se encuentran ubicados los directivos más involucrados con las actividades de las operaciones realizando supervisión directa, está unida al *Ápice estratégico* mediante la cadena de directivos y están provistos de *autoridad formal*. Tampoco es caprichoso en el dibujo el ensanche de la *Línea intermedia* en la medida que, en un orden jerárquico se va del *Ápice estratégico* al *Núcleo de las operaciones*. La actividad de estos directivos está limitada a una determinada unidad de la organización y pese a ser la *supervisión directa* su principal tarea también realizan gestión con unidades superiores y horizontales a la propia. En algunos casos puede decirse que es un *Ápice estratégico* de su unidad.



En el **Núcleo de operaciones** se encuentran los operarios que realizan los procesos propios de la organización desde el ingreso de los insumos hasta la salida de los productos o resultados. Este **Núcleo de operaciones** es el centro de toda organización y por tanto donde el resto de los núcleos actúan, en la medida que las operaciones se expanden necesitan el desarrollo de aquellos componentes administrativos que comprenden el **Ápice estratégico**, la **Línea intermedia**, la **Tecnoestructura** y el **Staff de apoyo**.

Los Núcleos de **Tecnoestructura** y **Staff de apoyo** se ubican en forma separada dado que los integrantes de los mismos cumplen funciones que no hacen a los que surgen de una línea jerárquica y por consiguiente no tienen una autoridad formal pero sí en algunos casos pueden ejercer lo que algunos autores denominan **autoridad funcional**.

En la **Tecnoestructura** se encuentran aquellos que asesoran, aconsejan, sugieren, orientan respecto de la planificación de objetivos, políticas y procedimientos para el gobierno de las operaciones en los departamentos de la **Línea intermedia** y **Núcleo de operaciones**. En el **Staff de apoyo** se encuentran las unidades especializadas cuya función consiste en dar apoyo a aquellas unidades que realizan las misiones fundamentales de la organización.

2.3.-INTEGRANTES DE LOS NUCLEOS EN LA UNIVERSIDAD

La ubicación de la estructura universitaria, distribuida en núcleos, para las cinco partes fundamentales de una organización definidas por Mintzberg, es la siguiente:

- En el **núcleo de las operaciones** se agrupan las siguientes unidades
 - ✓ Áreas / Cátedras
 - ✓ Institutos / Centros / Grupos de investigación y/o extensión

De la observación puede inferirse que aquí se concentran el **núcleo de operaciones** que constituyen la razón de la existencia de la universidad en sus tres actividades básicas: enseñanza, investigación y extensión.

Al ser esta la parte de la organización que con más notoriedad refleja la eficiencia de ella, es donde se aplica la mayor de las normalizaciones utilizadas en la organización universitaria.

Dada las fuertes transformaciones que las universidades vienen sufriendo, estos núcleos deberán adaptarse a una mayor flexibilidad de sus tareas. Es posible la conformación transitoria de grupos para dar solución a problemas puntuales con una forma de adaptación mutua. Según Walshok, (1995): “... a medida que se han ampliado las misiones de conocimiento, las instituciones de educación superior se han ido diferenciando a fin de llevarlas a cabo. Seguir caracterizando a las universidades como instituciones que se dedican a la enseñanza y la investigación no es erróneo pero por cierto no se capta la complejidad de la evolución que han experimentado las instituciones en los últimos 25 años”

- En la **línea intermedia** se ubican en un orden de importancia
 - ✓ Departamentos de facultades
 - ✓ Escuelas secundarias
 - ✓ Institutos dependientes de Rectorado
 - ✓ Escuelas superiores
 - ✓ Facultades

Todas ellas con sus correspondientes estructuras de gobierno, las cuales por si solas se pueden estudiar como una organización con sus propios núcleos de *ápice estratégico*, *línea intermedia* y *núcleo de operaciones*.

- En el *ápice estratégico* se ubican:
 - ✓ Rector
 - ✓ Consejo Superior
 - ✓ Asamblea Universitaria

En la generación de estrategias, confluyen la participación de los cuerpos colegiados y unipersonales, siendo clave la capacidad de interpretar cuales son los fines de la organización de modo que esta mantenga su pertinencia para la sociedad que la contiene. Esta parte de la estructura deberá definir temas tan trascendentales tales como cuales serán sus alumnos de grado y posgrado en los próximos años, cuales serán la tendencias económicas y su relación con los tipos y perfiles de los graduados, como deberá ser el desarrollo de los conocimientos mediante la investigación y como ellos puedan rápidamente transferirlos al medio.

En la gestión, con el contexto que rodea a la organización también resultan clave las capacidades de los cargos unipersonales, pues resulta ser la “cara visible” de la organización. Para Gibbons⁽⁵⁾ “ El cambio en la gestión de las universidades está impulsado en la actualidad por dos imperativos: la necesidad de formar asociaciones y alianzas, y la necesidad de demostrar la calidad de los servicios que se prestan”

- En el *Staff de Apoyo*, se encuentra ubicada la estructura administrativa no docente, casi en su totalidad, con sus diversos departamentos, divisiones, etc..
- En la *Tecnoestructura*, se ubican personas o grupos de personas que asesoran en forma permanente o temporaria a las unidades de ápice estratégico. Las personas involucradas en este núcleo pueden pertenecer a la estructura no docente o poseer contratos específicos.

(5) Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. Association of Commonwealth Universities

3.-CONCLUSIONES

* Una organización como la universidad, con diferentes fines y objetivos, con actividades diversas, con un permanente crecimiento de quienes demandan sus servicios, con un desarrollo constante de sus conocimientos, con formas de gobierno diferentes a la mayoría de las organizaciones y con conceptos de autoridad y jerarquía particulares, llevan a que tenga una estructura donde la coordinación de sus partes toman diferentes formas según la actividad y/o trabajo que se analice.



* Se considera fundamental el conocimiento por parte de los que conforman la Comunidad Universitaria de la importancia que la gestión tiene para la organización. De esta forma exigirá que lleguen a ella los más aptos en función de sus conocimientos y entenderán la necesidad de una constante revisión de sus estructuras dado el permanente cambio de las necesidades que a la universidad le exige la sociedad.

Salvador Malo⁽⁶⁾ haciendo referencia a las universidades Latinoamericanas dice “En contextos cambiantes, con recursos finitos (en ocasiones decrecientes) y expuestos a tantos y tan diversos objetivos y presiones, la conducción de las universidades contemporáneas no es tarea sencilla. Representa un verdadero desafío para sus rectores y demanda de ellos habilidades políticas, administrativas y de gestión, además de conocimiento y liderazgo académicos. La gestión universitaria, lejos de ser uno más de los posibles atributos de un buen rector o una herramienta en el curriculum de la administración, se ha tornado una actividad estratégica para el futuro de las instituciones de educación superior”.

(6) Más allá de la autonomía. Documento Columbus. CRE-COLUMBUS-UNESCO 1996

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- A.M.G.de FANELLI “Gestión de las universidades públicas. La experiencia internacional”. Serie Nuevas Tendencias. Ministerio de Cultura y Educación



- ABRAVANEL-ALLAIRE-FIRSIROTU-HOBBS-POUPART-SIMARD “Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos”. Fondo Editorial LEGIS
- AMITAI ETZIONI “Organizaciones modernas” Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.